

# ДУАЛИЗЪМ И ДИНАМИКА ПРИ МЕНИДЖМЪНТА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОТБРАНАТА

Д-р Венелин ГЕОРГИЕВ

Мениджмънтът на ресурсите на индивида, групата, организацията, фирмата, сектора, отрасъла, икономиката е централен въпрос на мениджмънта като наука и човешка практика и е свързан с търсене и осъществяване на ефективност на извършваната дейност. Този факт има обяснение с концепцията за ограничения характер на производствените фактори или ресурси и неограничения характер на потребностите на хората в стремежа им да реализират своите разностранни намерения, желания и стремежи. Характеристиките, свойствата и важността на човешките ресурси по отношение на колективните цели са причината за поставяне на специален акцент върху изследването и изучаването на техния мениджмънт.

Въпросът за мястото и ролята на човека в организационната дейност не е от вчера и има дългогодишна история. В Древна Елада философът Протагор изказва твърдението, че „човекът е мярка за всички неща“. На покъсен етап са дефинирани няколко принципа по отношение на значимостта на човешките ресурси – Тейлър в един от своите принципи за научно управление говори за необходимостта от сътрудничество между всички участници в производството, а сред дванадесетте принципа на производителността на Емерсън може да се открие един, фокусиран върху необходимостта от справедливо отношение към персонала. Интерес представлява теорията на „човешките отношения“, създадена от Елтън Мейо, според която хората са

основен фактор за реализиране целите на организацията и като следствие от това се налага необходимостта от интегриране и превръщане на политиката за управление на човешките ресурси в неразделна част от общата организационна политика<sup>1</sup>. И до днес на човешките ресурси се гледа като на такива, които не се използват достатъчно ефективно, или като на ресурси, върху чиято иновативност и производителност може да се оказва управляващо въздействие. Този факт дава отговор на въпроса относно актуалността на мениджмънта на човешките ресурси и усилията за развитие на тази област от общия мениджмънт в различни области на стопанството и обществото.

Значимостта на въпроса за мениджмънта на човешките ресурси изцяло важи за областта на отбраната, като следва да бъдат отчитани аспектите и нюансите, произтичащи от спецификата на свързаните дейности. Подобно твърдение може да бъде доказано, като се потърси отговор възможно ли е без наличието на качествени и мотивирани човешки ресурси и без тяхното рационално управляване въоръжението, техниката, инфраструктурата и бюджетът за отбрана да бъдат превърнати в ефективни военни способности. Отговорът очевидно е отрицателен, с което на практика се доказва необходимостта от специално внимание върху мениджмънта на човешките ресурси в отбраната. Есенцията на успеха в тази област се съдържа в своевременно намиране, подбиране, наема-



не и подготвяне на подходящ за ефективно изградената организационна структура персонал и неговото мотивиране за упорита работа и влагане на усилия по интелигентен начин за постигане мисиите и целите на националната и съюзната сигурност и отбрана.

Мениджмънтът на всеки вид ресурси – материални, финансови, информационни, човешки или други – се характеризира с особености, които определят спецификата при изследването, изучаването и развиването на съответните свързани управленски процедури и практики. За мениджмънта на човешките ресурси в областта на отбраната две от значимите и съществени характерни особености са дуализмът и динамичният характер.

Планирането, координирането и контролът над дейностите за намиране, подбиране, наемане, обучение, използване, развиване и освобождаване на персонала в отбраната са дейности, свързани с настоящото и бъдещето състояние на въоръжените сили. Това означава, че с течение на времето се изменят потребностите от човешки ресурси в интерес на отбраната, както и възможностите за удовлетворяването им. Измененията в потребностите от човешки ресурси в отбраната, разглеждани в количествено и качествено отношение, изглеждат напълно естествени и разбираеми на фона на непрекъснатите изменения в средата за сигурност, развитието на техниката и технологиите, измененията в стратегии и доктрините за използване на въоръжените сили, за гарантиране на национална европейска и световна сигурност и т.н. Мениджмънтът на човешките ресурси в отбраната е призван да търси и намира верните решения за количеството и качеството на персонала не в статичен план, не към даден момент, а от гледна точка на продължителен и непрекъснат във времето период, т.е. от динамична гледна точка. Подобно твърдение намира израз във факта, че всички модели, изграждани и използвани по отношение на управлението на човешките ресурси в отбраната, следва да имат динамичен характер, т.е. да

включват параметъра (аргумента) време.

Втората характерна особеност за мениджмънта на човешките ресурси в отбраната може да се дефинира като дуализъм. В случая той се разглежда като съществуване на две различни, равноправни, равнопоставени и свързани начала при планиране и изграждане на системата на човешките ресурси в структурно отношение и в интерес на необходимите отбранителни способности. От една страна, това е организационната структура на въоръжените сили, създадена като резултат от процеса на планиране на отбраната. В модела на организационната структура се интегрират изискванията за създаване, поддържане и реализиране на необходимите способности за изпълнение на мисиите и задачите на въоръжените сили в отговор на идентифицираните заплахи към националните и съюзните интереси, дефинирани в контекста на предварително разработени правдоподобни планиращи сценарии. С други думи, това означава създаване по системен начин на съвкупност от йерархично подредени позиции и връзки между тях, гарантираща ефективно използване на съответните човешки ресурси, които след разпределяне в отделните клетки на организационната структура я одухотворяват и изпълват със способности за реализиране на желаните цели. От тази гледна точка целта на мениджмънта на човешките ресурси може да бъде определена като изграждане, поддържане и развиване на организационна структура на въоръжените сили, с достатъчна устойчивост и едновременно гъвкавост, притежаваща ефективност, гарантираща постигането на целите и приоритетите на отбраната като специфичен вид човешка дейност.

Второто начало в дуализма при управлението на човешките ресурси в отбраната е свързано с осигуряване на необходимия персонал, който не само като количество, а преди всичко като качество трябва да отговори на изискванията на изградената организационна структура, да се интегрира в нейните рамки и да я превърне в ефектив-

но действащ инструмент за постигане на мисиите на отбраната. В този случай целта на мениджмънта на човешките ресурси може да бъде дефинирана като осигуряване във всеки момент на подходящ брой хора, носители на изискванията се умения и опит, на подходяща възраст и с подходящ ранг, необходими за поддържане и развиване на желаната организационна структура в интерес на мисиите, целите и задачите на отбраната.

Ефективността на мениджмънта на човешките ресурси в отбраната може да бъде измерена с помощта на различни показатели, сред които е и степенята на синхронизиране във времето на посочените по-горе две водещи начала по начин, гарантиращ устойчиво функциониране на организационната структура, задвижвана от персонал с необходимото количество и качество, с което се създават условия за постигане на целите на националната и съюзната сигурност в дългосрочен хоризонт. Върху степенята на подобна съгласуваност смущаващи въздействия оказват фактори като непрекъсната промяна на средата за сигурност, а оттам и на желаната организационна структура на въоръжените сили, промените в нивата на амбиции за участие в процесите за гарантиране на националната и международната сигурност, измененията в технико-технологичната среда, съществуващите финансови ограничения и т.н. Характерна слабост при синхронизирането на динамичните модели на организационната структура и на развитието на персонала в отбраната е прилагането на т.нар. догонващо управление – първо назначаване на служителя на по-висока позиция в служебната йерархия, а след това поставяне на условия за покриване на съответстващите изисквания от длъжностната характеристика на позицията. В този случай добре познатият модел „стандарт преди статут“ се изкривява и придобива формата „статут преди стандарт“. Нормалната практика при управлението на персонала изисква служителят (експертът, специалистът, ръково-

дителят) най-напред да придобие (изгради, постигне) необходимите качества за новата длъжност, след което да бъде назначен на нея. Рисковете в обратния случай произтичат от невъзможността той да покрие по-високите професионални изисквания за новата длъжност, занижаване качеството на работата в периода, в който квалификацията му не отговаря на изискванията за съответната длъжност съгласно длъжностната характеристика и прочие.

Ефективният мениджмънт на човешките ресурси в отбраната следва да бъде съобразен и с редица специфични особености на отбранителната дейност и отбранителната система. Поради редица причини военната система, сравнена с останалите социални системи, е относително с най-висока степен на затвореност спрямо външната среда, като в общия случай новият персонал в системата се наема на базово или първоначално ниво. Офицерите, сержантите и войниците започват своята кариера от предварително обявени начални позиции, за които кандидатстват при достигане на необходимата квалификация и от които започва тяхното по-нататъшно професионално развитие. Само за малка част от специалностите – като например лекари, финансисти и др. с не дотам специализирана от военна гледна точка дейност, по които цивилните висши училища подготвят специалисти, в отбраната се наема персонал на позиции, които са на различни нива на служебната йерархия.

Портфолиото от човешки ресурси в отбраната изисква продължително време за промяна чрез наемане, обучение, назначаване, трениране, използване, развиване и освобождаване на персонал от различни категории. В същото време върху управлението на това портфолио сериозно влияние оказват ограничения от финансов характер, произтичащи от ограничения размер на бюджета за отбрана и от законовия и административния характер, свързани с ограниченията на максималния брой персонал в отбраната, разпределен в различни категории.

Професионалното (кариерното) развитие на военния персонал преминава през заемане на последователни позиции чрез преминаване в хоризонтално и вертикално направление на служебната йерархична пирамида, така както и показано на фиг. 1. Всяка смяна на заеманата позиция е свързана с покриване на определена съвкупност от изисквания по отношение на образование, квалификация, професионален опит, специфични умения и т.н. Липсата или невъзможността за изграждане на необходимите каче-

направления се прилагат различни подходи, сред които е използването на най-добрите практики (бенчмарк).

На фиг. 2 е показан пример за подобно препоръчително съотношение на разходите за персонал в отбраната спрямо останалите разходни направления. Ако разходите за персонал под формата на заплати и допълнителни възнаграждения нарастват с по-голям темп от нарастването на бюджета за отбрана, постигането на баланс изисква или намаляване числеността на персонала, или снижаване на остана-



Фиг. 1. Модел на професионално развитие на персонала в системата на отбраната

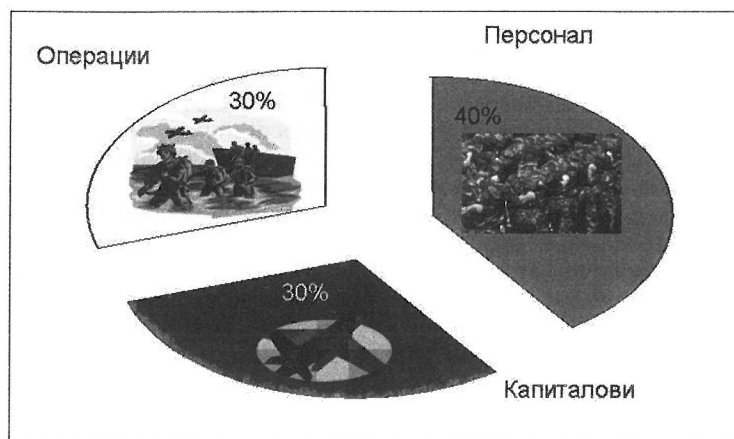
ства в определен момент се превръща в непреодолима бариера за професионално развитие на персонала, след което следва напускане на системата.

Като всяка икономическа дейност, свързана с разпределяне и използване на ресурси с цел постигане на определен резултат, отбранителната дейност се планира и осъществява в условия на финансови ограничения. Търсенето на ефективност при разработването на програми за развитие и бюджет за отбрана изисква балансиране на разходите за персонал, издръжка, операции и капиталови инвестиции. За избягването на значим дисбаланс при разпределяне на ресурсите между изброените

лите видове разходи (за операции, поддръжка и капиталови инвестиции).

Сериозни предизвикателства пред мениджмънта на човешките ресурси по отношение на финансови ограничения и балансиране на разходите по направления са случаите на екстремно и рязко намаляване на бюджета за отбрана, както е този за 2010 г., който в сравнение с 2009 г. е редуциран с близо 20–25 %. При подобни драстични намалявания на разполагаемите финансови средства в интерес на сектора за отбрана неизбежно, рационално и обосновано изглеждат по-значимите промени в организационната структура и съответно в портфолиото на персонала. От друга страна, намаляване-





Фиг. 2. Препоръчително разпределяне на разходите от бюджета за отбрана (%)

то само на персонала или само на аквизицията на въоръжение и техника не е рационално поради наличие на определени оперативни коефициенти на съотношение между персонал и техника – например необходимото съотношението на летателни апарати

а оттам и проблеми пред мениджмънта на човешките ресурси, може да предизвика и неправилната политика по доходите на персонала в системата на отбрана. От данните в табл. 1 става ясно, че в периода 2001–2005 г. бюджетът за отбрана нараства еже-

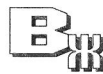
Таблица 1

Бюджетна година	Размер на бюджета за отбрана (лв.)	Абсолютно нарастване на бюджета спрямо предходната година	Относително нарастване на бюджета спрямо предходната година (%)
2000	748 655 000	—	—
2001	816 904 000	68 249 000	9,0
2002	866 759 000	49 855 000	6,0
2003	896 702 000	29 943 000	3,0
2004	919 401 000	22 499 000	2,5
2005	1 014 426 000	95 025 000	10,0

към летци се приема за 1 към 3. От този факт следва изводът, че при значимо редуциране на бюджета за отбрана най-рационални са балансирано редуциране на количеството на персонала, ограничаване участието в мисии и операции и забавяне на темпа за реализиране на отбранителната аквизиция.

Дисбаланс в разпределянето на средствата от бюджета за отбрана,

годно с 2,5 % до 10 % или средно за периода с 6,1 %<sup>2</sup>. За същия период разходите за персонал нарастват ежегодно с не по-малко от 10 % до 12 %, което е предпоставка за наличие на дисбаланс при изменението на разходите за персонал в отбраната спрямо общите разходи, измерени чрез бюджета за отбрана. При това положение полесен за разбиране става въпросът, свързан с констатираното изостава-



не в областта на модернизацията на въоръжените сили поради недостиг на финансови средства.

Като възможен подход за преодоляване на проблема с общото намаляване на финансовите средства за отбрана и на съществуващия дисбаланс между разходите по различните направления от бюджета за отбрана може да се приложи намаляването на общата численост на въоръжените сили и/или промяна в техния качествен състав. Прилагането на подобен подход изисква прецизни, многостранни, системни и дългосрочни анализи и разчети. Той не бива да се разглежда като панацея, тъй като според думите на министъра на отбраната през последните години неефективните реформи в отбраната са свеждани основно до формално намаляване броя на персонала, без предварително обосноваване с помощта на нови концепции, стратегии, доктрини и т.н.

Като примери за други специфични особености на сектора за отбрана и свързани с тях трудности при мениджмънта на човешките ресурси могат да бъдат посочени още:

- Наличие на нефинансови ограничения под формата на горни граници за брой на персонала от различните категории. Ефективният мениджмънт на персонала изисква тези граници (ограничения) да не се приемат като догми, а да се използват с цел осигуряване на необходимата гъвкавост на системата за управление на човешките ресурси в процеса на планиране на персонала.

- Непрекъснати технологични изменения, които водят до дебалансиране на текущите съотношения персонал–технически средства. Изменението на военните и невоенните технологии при нормални условия неминуемо води до промяна на начина и организацията на действие на подразделенията, а оттам и до изменение на потребностите от персонал, разглеждан като количество и качество, измервано чрез неговите способности да борава с високотехнологични оръжия и системи<sup>3</sup>.

- Базирана на измененията в средата за сигурност промяна на същност-

та и съдържанието на мисиите и операциите, в които военният персонал участва. Неоспорим е фактът, че важността на чисто бойните способности на военнослужещите намалява относително спрямо важността на нови способности – например за работа в многонационална среда, за подпомагане на административни власти и местно население, за посредничество между цивилни и военни групи и т.н. Това е свързано с налагане на нови изисквания към качествените характеристики на динамичния модел на отделния военнослужещ, подразделението и портфолиото на персонала като цяло. Удовлетворяването на новите изисквания предполага постигане на по-висока степен на синхронизираност между дейността на системата за управление на човешките ресурси в сектора на отбраната и системата на военното образование.

- Налагане на несистемно, хаотично и користо мотивирани решения за купуване на техника и въоръжение, свързани с прекомерен и необоснован разход на финансови ресурси и рефлексивни върху мениджмънта на човешките ресурси под формата на решения за редуциране общата численост на персонала.

Както вече беше споменато, повишаването на ефективността на мениджмънта на човешките ресурси в отбраната може да бъде постигнато чрез подобряване степенята на синхронизираност между моделите за управление на кадровото (професионалното) развитие на персонала и за изграждане и развитие на организационната структура на въоръжените сили. Както за единия, така и за другия модел е характерна необходимостта от комплексност, системност, динамичност и недетерминираност при описането на моделирания обект. Съществено важни са и възможностите, интегрирани в моделите, за отчитане на изменението в средата за сигурност и другите влияещи фактори при сравнително устойчиво равнище на извършваните с тяхна помощ анализи и достоверност на получаваните резултати.

Решението за вида на организационната структура на въоръжените сили,

базирано на резултатите от моделирането и системния анализ, трябва да бъде плод на рационален процес на планиране на отбраната на базата на способности. По тази причина въпросът за качеството на мениджмънта на човешките ресурси в отбраната излиза извън областта на действие и отговорност на Системата за управление на човешките ресурси (СУЧР). На фона на опита от последните години съвсем естествено и наложително изглежда поставянето на два свързани въпроса: възможно ли е без достатъчно ефективен и качествен процес за планиране на отбраната на базата на способности да се стигне до рационална и ефективна организационна структура, изискваща съответното портфолио от качествени човешки ресурси; възможно ли е с недостатъчно качествено портфолио от човешки ресурси в отбраната да се изгради и осъществи рационален процес за планиране на отбраната на базата на способности и да се стигне до рационално решение относно организационната структура на въоръжените сили. Очевидно е, че отговорите и на двата са отрицателни, както и че водещата и решаващата роля по отношение на всичко случващо се в сектора на отбраната принадлежи на персонала. Моделът за изследване и анализ на организационната структура на въоръжените сили може да се представи като функция на аргументи, описващи типа заплахы, интереси, ниво на отбранителни амбиции, параметри на планиращи сценарии, мисии, задачи и способности на въоръжените сили. Не бива да се забравя и аргумента време.

От друга страна, моделите за управление на професионалното (кариерното) развитие на персонала могат и трябва да бъдат изграждани и разглеждани на няколко нива. На първото и най-ниско е динамичният модел на отделния служител:

$$M_{ind} = F_1(x_1, x_2, \dots, x_i, t),$$

който е функция на аргументи  $x_i$  като образование, квалификация, възраст, трудов стаж, текуща позиция в организационната структура, ранг и време  $t$ .

Очевидно е, че с течение на времето качествените характеристики на отделния служител ще се изменят, като това може да става както по инициатива на служителя (лични решения за повишаване на квалификацията, уменията и т.н.), така и на базата на целенасочена управленска дейност в рамките на Системата за управление на човешките ресурси в отбраната.

На следващо ниво в йерархията на динамичните модели на персонала на въоръжените сили са моделите на отделните категории персонал (например офицери, сержанти и войници по различни специалности от различните видове въоръжени сили):

$$M_{group} = F_2(N, y_1, y_2, \dots, y_j, t).$$

Моделът на отделната категория или група персонал показва, че във време  $t$  може да бъде изменен броят на служителите  $N$  от категорията, както и техните качествени характеристики  $y_i$  в отговор на изменението на потребностите от персонал, съответстващи на промените в организационната структура. На най-високо ниво е динамичният модел на персонала от въоръжените сили, който е функция на променливи като брой на персонала по категории  $N_i$ , различни качествени характеристики  $z_i$  и време  $t$ :

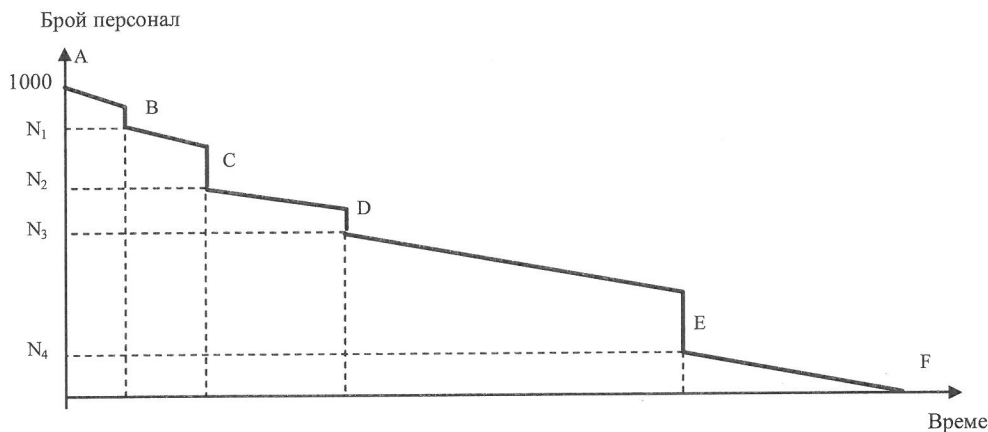
$$M_{total} = F_3(N_i, z_1, z_2, \dots, z_k, t).$$

Прилагането на описаните по-горе динамични модели при мениджмънта на човешките ресурси в отбраната налага търсене на инструменти за отчитане и елиминирание (минимизиране) на съществуващия планов риск. Източници на подобен риск могат да бъдат различни фактори, сред които са невъзможността за реализиране на модела за израстване, напускане на системата на отбраната преди изтичане на периода, заложен в модела, и т.н. На фиг. 3 е представен примерен графичен модел за кадрово развитие на една от групите персонал в отбраната за период от 32 години (от 23- го

55-годишна възраст)<sup>4</sup>. Първоначалният брой на персонала (т. А) в групата е 1000 души. С течение на времето броят на персонала в групата намалява, като в точки В, С и D това става при изтичане на срока на подписаните договори (броят на тези договори може да бъде различен и зависи от тяхната продължителност),

шаване степента на синхронизираност на тяхното действие може да се разглежда в три частни случая.

При първия случай изискването към съвместното функциониране на моделите е в рамките на изследвания период от време в интерес на организационната структура да се осигури постоянен персонал, отговарящ на първоначалните брой и качество (на фиг. 4 изискването е изразено с линия AG).



Фиг. 3. Графичен модел на кадровото развитие на персонала

в точка Е – поради придобиване правото за пенсиониране (25 години служба), а в точка F – поради навършване на пределна възраст за съответното звание. Посочените изменения в броя на персонала с течение на времето могат да бъдат прогнозирани на базата на информацията за сключените договори и приетите норми за необходим стаж за пенсиониране и пределна възраст.

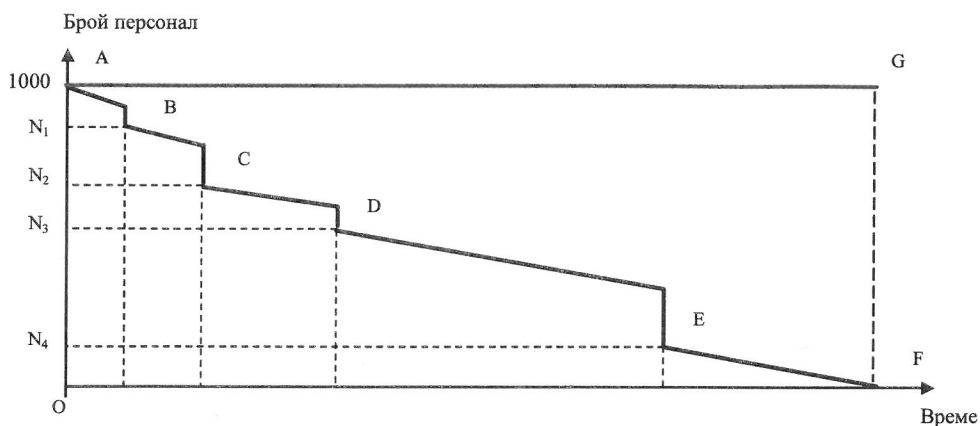
Към тези намаления на персонала трябва да се прибави и породеното от по-ранно от планираното напускане на системата на отбраната, базирано на индивидуални решения на отделни представители на разглежданата група персонал. Интензивността на подобно намаляване на персонала е по-трудна за прогнозиране и зависи в значителна степен от конкретните характеристики на разглежданата група персонал.

При такава постановка на моделите решаването на задачата за пови-

чалните брой и качество (на фиг. 4 изискването е изразено с линия AG).

В този случай системата за кадрово развитие изпълнява две функции – от една страна, осигурява планираното намаляване на персонала по начин, съответстващ на изменението на площта на фигурата ABCDEFO, а от друга, предоставя допълнителен персонал, чийто брой съответства на изменението в площта на фигурата ABCDEFG (фиг. 4). По този начин се удовлетворяват потребностите на организационната структура от персонал от разглеждания вид, които остават постоянни през целия изследван период (линия AG на фиг. 4).

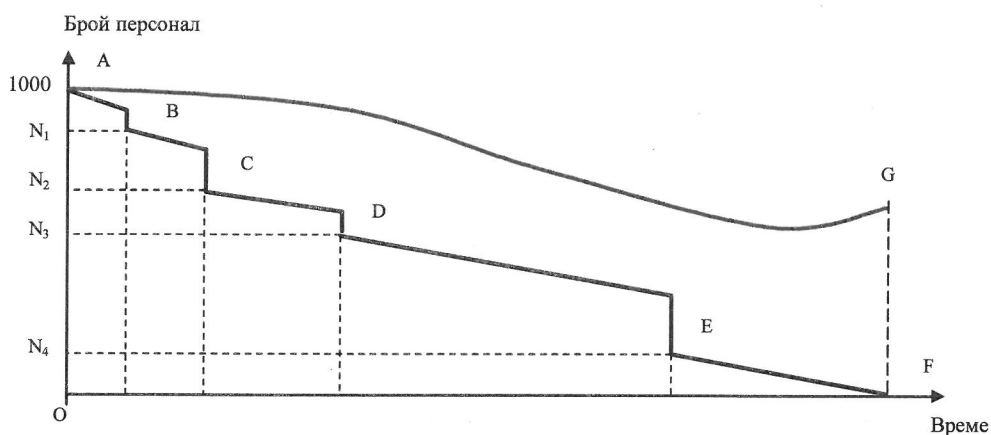
При втория случай изискването към съвместното функциониране на моделите за мениджмънт на човешките ресурси в отбраната може да се дефинира по следния начин: в рамките на изследвания период от време в интерес на организационната структура да се осигури персонал, чийто брой се изменя по начин, описан с крива AG (фиг. 5).



Фиг. 4. Съгласуване на моделите за мениджмънт на човешките ресурси при поддържане на постоянен брой персонал

Системата за кадрово развитие изпълнява същите две функции, които обаче са с различни показатели – от една страна, осигурява планираното намаляване на персонала по начин,

нението в площта на фигурата ABCDEFG (фиг. 5). По този начин се удовлетворяват потребностите на организационната структура от персонал от разглеждания вид, които



Фиг. 5. Съгласуване на моделите за мениджмънт на човешките ресурси при променлив персонал

съответстващ на изменението на площта на фигурата ABCDEFO, а от друга, предоставя допълнителен персонал, чийто брой съответства на изме-

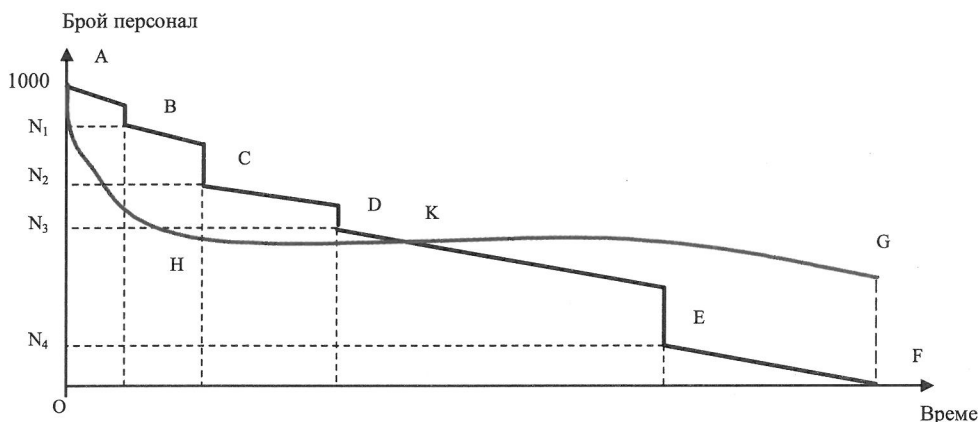
този път са различни за различните години от изследвания период (линия AG на фиг. 5). Характерно за първите два случая е, че потребният брой пер-



сонал, дефиниран чрез организационната структура на въоръжените сили, в които един момент не е по-малък от разполагаемия към същия момент от време брой персонал, т.е. не се налага съкращаване на персонала.

При третия случай изискването към съвместното функциониране на моделите за мениджмънт на човешките ресурси в отбраната се изразява в това, че в рамките на изследвания период от време в интерес на организационната структура трябва да се осигури персонал, чийто брой се изменя по начин, описан с крива AG (фиг. 6), като съществуват периоди, при които броят на потребния персонал е по-

От примерите става ясно колко сложни могат да се окажат моделираните процеси от мениджмънта на човешките ресурси в отбраната и колко трудно е понякога да се синхронизира тяхното съвместно протичане. Съществуват различни възможности за опростяване на моделираните процеси, чието прилагане води до получаване на повече или по-малко точни резултати. Верните решения в това направление би трябвало да се търсят извън инструментите на моделирането и чрез смяна на парадигмата в посока към отваряне на отбранителната система към външната среда по отношение на мениджмънта на човешките ресурси<sup>5</sup>.



Фиг. 6. Съгласуване на моделите за мениджмънт на човешките ресурси при променлив брой персонал и необходимост от съкращения

малък от този на разполагаемия, т.е. налице е необходимост от съкращаване на персонала, чиито размери съответстват на площта на фигурата ABCDKH.

При тези условия моделът за кадрово развитие изпълнява три функции – първоначално редуциране на персонала, съответстващо на линия АНК, впоследствие осигуряване намаляване на персонала при условие, отговарящо на линия KEF, и едновременно осигуряване на допълнителен персонал, чийто брой отговаря на площта на фигурата KGFE (фиг. 6).

Какви са реалните възможности и изисквания към подобно действие? Очевидно броят на планово и спонтанно напускащия системата на отбраната персонал се прогнозира трудно поради съществуващите значими разлики в спецификата на развитие на отделните категории персонал. Може дори да се твърди, че всяка категория персонал има специфичен профил (модел) на развитие и напускане. При персонала с чисто военна квалификация, който може да разчита на продължителност на използване на професионалните умения в период от 12–18 години,

на практика липсват подходящи алтернативи за професионална реализация извън сферата на сигурността и отбраната, не съществува надеждна база за сравнение на заплащането на труда с аналогични позиции в гражданата сфера и може да се очаква в по-висока степен изпълнение на договорите за военна служба и планово напускане на системата. При персонала с квалификация, имаща аналог в гражданата сфера – например летци, техници, лекари, юристи, инженери и т.н., е налице възможност за избор в коя област да продължи професионалната си реализация, съществува надеждна база за сравнение на заплащането на труда и може да се очаква, че в по-ниска степен ще се изпълняват договорите за военна служба и по-чести ще са случаите за по-ранно от планираното напускане на системата. Нещо повече, този тип персонал може да разчита на продължителност за използване на уменията в рамките на 3–4 десетилетия, което в значителна степен разширява възможностите му за избор за професионално развитие.

Изброените особености налагат посезаемо диференциране на моделите за кариерно развитие на различните категории персонал, намиращо израз в различни периоди на сключваните договори за служба, прилагане на различни критерии за повишаване и развитие, определяне на различни срокове за пенсиониране, съобразяване равнищата на заплащането с тези от гражданата сфера и т.н. Като обобщение следва изводът, че в рамките на променената парадигма моделите за кариерно развитие на персонала в системата на отбраната трябва да бъдат по-диференцирани във вертикално отношение и в същото време да са по-интегрирани в хоризонтално отношение спрямо аналогични и сходни позиции в гражданата сфера. Дефинираното изискване

не е лесно изпълнимо по различни причини. Като пример високата диференцираност на моделите за професионално развитие във вертикално отношение по критерия заплащане може да се натъкне на недостатъци – като този поради различна квалификация служител с по-ниско звание да получава по-високо възнаграждение от служител с по-високо звание или че разликата между две поредни степени на вертикално диференциране да бъде толкова малка (измерена в заплащане на труда срещу поети отговорности и ангажименти), че да демотивира персонала за израстване в йерархичната професионална пирамида.

Ако се обобщят изложените тези, могат да се формулират два основни извода. Първият е свързан със сложния и комплексен характер на процесите от мениджмънта на човешките ресурси в отбраната и трудностите при синхронизиране едновременно протичане на тези процеси. Вторият извод е по отношение на това, че качеството на мениджмънта на човешките ресурси в отбраната зависи и от фактори, намиращи се извън съответната система за управление, което прави изключително важно ефективното съвместно функциониране на всички управленски системи в сектора за отбрана. Важността на човешките ресурси за постигане целите на отбранителната дейност и сложността на свързаните с тях мениджмънт решения изискват разработване и прилагане на политика, която освен всичко друго да намира отговори на възникващите въпроси в условията на динамика и дуализъм. В противен случай все по-осезаеми стават рисковете, произтичащи от все по-видимото изоставане на развитието на човешките ресурси в отбраната от развитието на изискванията към тяхната работа, налагани от външната среда под формата на европейски и световни стандарти и норми.

<sup>1</sup> И в а н о в, Т. Мениджмънт на сигурността и отбраната. С., 2008.

<sup>2</sup> Г е о р г и е в, В. Прогнозите в управлението на ресурсите за отбрана. С., 2006.

<sup>3</sup> Tred den ick, J. Manpower Management. Defense Management: An Introduction. Geneva, 2009.

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Ibidem.